

## **Model tímových rolí R. M. Belbina**

Problematika tímových rolí sa stala veľmi zaujímavou a prítlačivou a venujú sa jej mnohí bádatelia. Jedným z najznámejších je model Mereditha Belbina. Ten na základe výskumu, počas ktorého sledoval stovky tímových činností, skutočných aj simulovaných, rozoznáva deväť možných tímových rolí.

### ***Inovátor***

Je veľmi tvorivý a nekonvenčný. Prináša do tímu nové nápady a dokáže riešiť náročné problémy. Ak je mu vnucovaný presný postup, obmedzuje to jeho hlavný prínos, a to neustále vyhľadávanie nových možností. Jeho spôsob myslenia a názory sa niekedy môžu konzervatívnym členom javiť ako radikálne až nereálne. Často sú zakladateľmi spoločnosti alebo tvorcami nových výrobkov.

#### *Prípustné slabé stránky*

Niekedy je veľmi zaujatý svojimi úlohami a nie je schopný efektívnej komunikácie.

### ***Vyhľadávač zdrojov a príležitostí***

Komunikatívny extrovert, nesmierne zvedavý a ochotne vítajúci všetko nové. Vie vyhľadávať nové príležitosti a získavať nových zákazníkov. Rýchlo nadväzuje nové kontakty a rozvíja ich. Aj keď nedisponuje originálnymi myšlienkami, dokáže efektívne rozvíjať myšlienky iných. Zakladá si na spätnej väzbe a vie ju veľmi dobre využiť.

#### *Prípustné slabé stránky*

Niekedy je nadmieru optimistický a po opadnutí prvotného nadšenia stráca záujem.

### ***Koordinátor***

Zrelý, sebestý a uznávaný členov tímu so širokým prehľadom, často vodca tímu. Nemusí to byť najmúdrejší člen skupiny, ale dokáže objasňovať ciele, podporovať rozhodovanie a delegovať právomoci. Vie tiež rozpoznať a využiť talent jednotlivých členov tímu, čím zvyšuje ich sebavedomie, motiváciu a záujem o spoločné ciele.

#### *Prípustné slabé stránky*

Má sklón ostatnými manipulovať, prenášať vlastné úlohy na iných a tým si uľahčovať svoju prácu.

### ***Formovač***

Je extrovert, veľmi dynamický, vysoko motivovaný, súťaživý a náročný. Vie nabádať alebo nútiť druhých do akcie, prekonávať aj ťažké prekážky, niekedy aj cestou nepopulárnych opatrení. Javí sa preto niekedy ako tvrdohlavý a asertívny, bez medziľudského porozumenia. Formovač môže byť dobrým manažerom, pretože vytvára akcie, vnáša do tímu život a snaží sa dať tvar skupinovej diskuzii alebo činnosti.

#### *Prípustné slabé stránky*

Občas má sklony provokovať a môže zraňovať city iných.

### ***Vyhodnocovač***

Konzervatívnejší, tichý, obozretný, pôsobiaci seriózne a schopný trpezlivo pohľadu na vec. Je pomalší v rozhodovaní, ale berie do úvahy všetky varianty a okolnosti a má presný úsudok. Nemá rád unáhlené rozhodnutia a vie upozorniť na chyby, ktoré tím urobil alebo urobiť môže. Myslí kriticky a preto sa veľmi hodí na analýzu problémov, hodnotenie nápadov a návrhov.

#### *Prípustné slabé stránky*

Chýba mu pribojnosť a schopnosť inšpirovať ostatných.

### ***Tímový pracovník***

Najdôležitejšie sú preňho medziľudské vzťahy. Je priateľský, vnímavý a diplomatický. Zaujíma sa o problémy ostatných a dokáže ich pochopiť. Vie zblížovať ľudí, prispievať k lepšej spolupráci a zabraňovať vzniku konfliktov. Je flexibilný a ochotný prispôbiť sa rôznym ľuďom alebo situáciám.

#### ***Prípustné slabé stránky***

V kľúčových situáciách sa nevie rozhodnúť a konfliktom sa radšej vyhýba.

### ***Realizátor***

Praktický človek, veľmi disciplinovaný, spoľahlivý a výkonný pracovník. Jeho hlavným prínosom je premena myšlienok a nápadov na skutočnosť. Tvrdo pracuje a problémy rieši systematicky. Zameriava sa na potrebné veci a snaží sa udržiavať zodpovednosť, disciplínu a časový plán. Niekedy mu však chýba spontánnosť a pomaly reaguje na nové možnosti.

#### ***Prípustné slabé stránky***

Býva nepružný v reakcii na nové možnosti a podnety.

### ***Dotahovač***

Introvert pracujúci s veľkou svedomitosťou, predcízanosťou a snaživosťou. Je pozorný k detailom a podrobnosti dotahuje do úplnej dokonalosti. Nevie tolerovať nepresnú prácu a nedomyšlené nápady. Nerád deleguje prácu na iných, dáva prednosť vlastnému riešeniu úloh.

#### ***Prípustné slabé stránky***

Býva puntičkár, má sklony k prehnanej úzkostlivosti. Neochotne necháva ostatných podieľať sa na svojej práci.

### ***Špecialista***

Expert s profesionálnymi znalosťami a schopnosťami vo svojom odbore. Výsledky jeho práce prispievajú k vysokej prestíži tímu navonok. Záleží mu hlavne na vlastnej odbornej oblasti a preto mu chýba záujem o ostatných ľudí a môže mať problémy s komunikáciou.

#### ***Prípustné slabé stránky***

Prispieva k práci tímu len v obmedzenej oblasti. Lpie na technickej stránke problémov a preto občas nedokáže vidieť „celkový obraz“.

Každá z uvedených rolí prináša do tímu nielen pozitívne vlastnosti ale aj svoje slabé stránky. V úspešnom a vyváženom tíme sa individuálne silné stránky jedincov navzájom dopĺňujú a slabé stránky sú tolerované, prípadne kompenzované silným stránkami iných členov tímu. Výsledky výskumov Mereditha Belbina potvrdzujú, že úspešné tímy majú vyvážené zastúpené rôzne role. Vhodné a vyvážené rozloženie tímových rolí však nie je postačujúce k vytvoreniu úspešného tímu. Nemenej dôležité je tiež spoločne zdieľaná vízia a dobrá motivácia pracovníkov.

## Belbinov test tímových rolí

*Tento dotazník má celkovo sedem sekcií označených rímskymi číslicami. V každej sekcii si vyberte z desiatich ponúkaných tie výroky, ktoré vás najlepšie vystihujú. Môžete si vybrať jeden, dva, alebo aj viac výrokov. Tieto následne ohodnotíte tak, že rozdelíte medzi ne vždy desať bodov.*

Príklady hodnotenia:

0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
2	3	0	0	0	0	0	0	5	0
4	0	4	2	0	0	0	0	0	0

### I. Čím môžem, podľa môjho názoru, byť v tíme prospešný :

- Myslím, že si dokážem rýchle všimnúť nové príležitosti a včas ich využiť.
- Moje názory na všeobecné ale aj špeciálne otázky sú dobre prijímané.
- Môžem dobre spolupracovať s veľmi širokým okruhom ľudí.
- Veľmi ľahko a prirodzene prichádzam na nové myšlienky a nápady.
- Dokážem vyhecovať ľudí k činnosti, keď zistím, že môžu niečím cenným prispieť k skupinovým cieľom.
- Úlohy, ktoré som prijal, doťahujem so spoľahlivosťou do konca.
- Technické znalosti a skúsenosti sú mojím hlavným kladom.
- Jsou ochotný čeliť pripomienkam a ísť k jadru veci, ak ide o správnu vec.
- Obyčajne som schopný odhadnúť, či sú myšlienky alebo plány reálne.
- Viem bez predsudkov a zaujatostí nájsť rozumné alternatívne riešenia.

### II. Ak som mal nedostatky v tímovej práci, bolo by to najskôr:

- Necítim sa dobre, pokiaľ nemá pracovná schôdzka jasnú štruktúru a nie je dobre riadená.
- Mám tendenciu hodnotiť aj ľudí, ktorí zastávajú opodstatnené stanovisko, ktorému nebola venovaná náležitá pozornosť.
- Odmietam sa vysloviť, pokiaľ prejednávaná záležitosť nie je z oblasti, ktorú dobre poznám.
- Mám tendenciu hovoriť príliš veľa, keď sa skupina dostane k novým myšlienkám.
- Mám sklon podceňovať svoj vlastný prínos.
- Môj objektívny náhľad mi neumožňuje zdieľať nadšenie ostatných.
- Niekedy sa javím ako príliš energický a autoritársky, keď sa jedná o dôležitý problém.
- Je pre mňa ťažké byť v popredí alebo vystupovať ve vedúcej roli, snád' preto, že som príliš citlivý na atmosféru v skupine.
- Stáva sa mi, že se tak ponorím do svojich nápadov, že stratím poňatie o tom, čo sa deje.
- Odmietam sa vyjadrovať k nekompletným a málo podrobným názorom a návrhom.

### **III. Keď spolupracujem na nejakom projekte s inými ľuďmi:**

- a) Mám schopnosť ľudí ovplyvňovať, bez toho aby som ich k niečomu nútil.
- b) Moja bdelosť umožňuje predchádzať omylom a chybám z nepozornosti, ktoré by mohli viesť k neúspechu.
- c) Som pripravený tlačiť ostatných do činnosti, aby sa na stretnutí nestrácal čas a zreteľ na hlavný cieľ.
- d) Dá sa počítať s tým, že prispejem niečím originálnym.
- e) Som vždy pripravený hájiť dobrý návrh v spoločnom záujme.
- f) Každý si môže byť istý, že zostanem sám sebou.
- g) Som blázon do nových myšlienok a posledných vývojových noviniek a preto rýchlo rozoznám nové príležitosti.
- h) Verím, že ostatní oceňujú moju schopnosť chladného úsudku a zmysel pre profesionalitu.
- i) Verím, že moja schopnosť rozhodovať môže prispieť k správnym rozhodnutiam.
- j) Dokážem spoľahlivo viesť organizovaný prístup pri riešení problémov.

### **IV. Môj charakteristický prístup ku skupinovej práci je, že:**

- a) Mám záujem lepšie spoznať svojich kolegov.
- b) Prispievam tam, kde viem, o čom hovorím.
- c) Nezdráham sa odmietnuť názory druhých alebo zastávať sám menšinové stanovisko.
- d) Obvykle nájdem viacero argumentov vyvracajúcich nezmyselné návrhy.
- e) Dokážem uviesť veci do chodu, keď je treba plán začať uskutočňovať.
- f) Mám tendenciu vyháňať sa obvyklým postupom a prichádzať s niečím nečakaným.
- g) Snažím sa vniesť náznak dokonalosti do každej tímovej práce, na ktorej sa podieľam.
- h) Dokážem zaistiť a využiť kontakty z vonkajšieho prostredia.
- i) Zaujímajú ma sociálne stránky pracovných vzťahov.
- j) Mám záujem počuť názory všetkých pri rozhodovaní.

### **V. Práca mi prináša spokojenie, pretože:**

- a) Baví ma analyzovať situácie a zvažovať všetky možné voľby.
- b) Zaujíma ma nachádzať praktické riešenia problémov.
- c) Rád cítim, že podporujem dobré pracovné vzťahy.
- d) Môžem uplatniť silný vplyv na rozhodnutia.
- e) Mám príležitosť stretávať sa s ľuďmi, ktorí mi môžu poskytnúť novú skúsenosť.
- f) Dokážem zjednotiť názory rôznych ľudí a viesť ich k spoločnej žiadúcej činnosti.
- g) Cítim sa vo svojom živle, keď sa môžem plne venovať nejakej úlohe.
- h) Rád mám príležitosti, ktoré rozširujú môj rozhľad.
- i) Mám pocit, že veľmi vhodne využívam svoju kvalifikáciu a prax.
- j) Práca je pre mňa príležitosť na sebarealizáciu.

**VI. Keby som nečakane dostal ťažkú úlohu, ktorú je nutné splniť v obmedzenom čase a s neznámymi ľuďmi:**

- a) Zvyčajne som úspešný bez ohľadu na okolnosti.
- b) Najprv by som sa snažil prečítať a zistiť o probléme toľko, koľko je vhodné.
- c) Snažil by som sa nájsť vlastné riešenie a potom ho predať skupine.
- d) Bol by som ochotný pracovať s človekom, ktorý prejavuje najpozitívnejší prístup.
- e) Hľadal by som spôsob zmenšenia zložitosti úlohy stanovením toho, čím môžu rôzni jednotlivci najlepšie prispieť.
- f) Môj prirodzený cit pre povinnosť by pomohol zaistiť, že dodržíme harmonogram.
- g) Verím, že by som zostal kludný a udržal si schopnosť jasne myslieť.
- h) Držal by som sa stále účelu navzdory konfliktným tlakom.
- i) Bol by som pripravený ujať sa vedenia, keby som cítil, že sa skupina nehýbe z miesta.
- j) Zahájil by som rozhovory a jednanie so zámerom stimulovať nové myšlienky a uviesť veci do pohybu.

**VII. Vo vzťahu k problémom, v ktorých som zaangažovaný pri práci v skupine:**

- a) Mám sklon prejavovať netrpezlivosť s tými, ktorí zdržujú postup.
- b) Ostatní ma môžu kritizovať za to, že som príliš analytický a nie veľmi citlivý.
- c) Moja potreba uistiť sa, že práca je urobená dobre, môže byť prekážkou postupu.
- d) Ľahko sa začnem nudiť, pokiaľ nemôžem účelne stimulovať k akcii ostatných.
- e) Je pre mňa ťažké začať, pokiaľ cieľ nie je jasne stanovený.
- f) Niekdy sa mi nedarí vysvetľovať a objasňovať zložité myšlienky, ktoré ma napadajú.
- g) Som si vedomý toho, že požadujem od ostatných veci, ktoré sám nedokážem.
- h) Myslím, že ostatní mi nechávajú priestor, aby som sa vyjadril.
- i) Inklinujem k pocitom, že strácame čas a sám by som to urobil lepšie.
- j) Váham s vyjadrením svojho názoru a postaviť sa na odpor, keď sa stretnem so skutočnou opozíciou.

## Vyhodnotenie

### Bodovacia tabuľka

ČASŤ	I		II		III		IV		V		VI		VII	
	a)		a)		a)		a)		a)		a)		a)	
	b)		b)		b)		b)		b)		b)		b)	
	c)		c)		c)		c)		c)		c)		c)	
	d)		d)		d)		d)		d)		d)		d)	
	e)		e)		e)		e)		e)		e)		e)	
	f)		f)		f)		f)		f)		f)		f)	
	g)		g)		g)		g)		g)		g)		g)	
	h)		h)		h)		h)		h)		h)		h)	
	i)		i)		i)		i)		i)		i)		i)	
	j)		j)		j)		j)		j)		j)		j)	

### Interpretácia výsledkov

ČASŤ	BODY PRÍSLUŠNEJ ODPOVEDE																			
<b>I</b>	1d)		1a)		1e)		1h)		1j)		1c)		1i)		1f)		1g)		1b)	
<b>II</b>	2i)		2d)		2b)		2g)		2f)		2h)		2a)		2j)		2c)		2e)	
<b>III</b>	3d)		3g)		3a)		3c)		3i)		3e)		3j)		3b)		3h)		3f)	
<b>IV</b>	4f)		4h)		4j)		4c)		4d)		4a)		4e)		4g)		4b)		4i)	
<b>V</b>	5h)		5e)		5f)		5d)		5a)		5c)		5b)		5g)		5i)		5j)	
<b>VI</b>	6c)		6j)		6e)		6i)		6g)		6d)		6h)		6f)		6b)		6a)	
<b>VII</b>	7f)		7d)		7g)		7a)		7b)		7j)		7e)		7c)		7i)		7h)	
<b>Suma</b>																				
<b>Roľ'a</b>	IN		VZ		KO		FO		VY		TP		RE		DO		SP		NB	

IN - Inovátor

VZ – Vyhľadávač zdrojov a príležitostí

KO – Koordinátor

FO – Formovač

VY – Vyhodnocovač

TP – Tímový pracovník

RE – Realizátor

DO – Doťahovač

SP – Špecialista

NB – neutrálne body – vysoký počet týchto bodov naznačuje, že respondent mal problémy s pochopením otázok, ale uňho nie je jasné, čím prispieva v tímovej činnosti